

## AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ VE KANADA'DA OKUL MÜDÜRLERİNİN GENEL PROFİLİ VE MESLEKİ GELİŞİM FAALİYETLERİNE KATILIM DÜZEYLERİ

**Emine GÜMÜŞ**

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi  
gumusemine33@gmail.com

**Mehmet Şükrü BELLİBAŞ**

Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
msbellibas@gmail.com

### Özet

*Bu çalışmada amaç, köklü okul yöneticisi seçme ve yetiştirme geleneklerine sahip ABD ve Kanada'daki mevcut okul müdürlerinin genel profillerini ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeylerini incelemektir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, 2013 Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi (Teaching and Learning International Survey [TALIS]) verilerinden yararlanılarak her iki ülkede görev yapan okul müdürlerinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve deneyim) ve aldıkları mesleki gelişim eğitimleri ve katıldıkları mentorluk, seminer, kurs ve gözlem ziyaretleri gibi profesyonel faaliyetler incelenmiştir. İlgili alan yazına göre, her iki ülkede yönetici seçme kriterleri; öğretmenlik tecrübesinin bulunması, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak, yöneticilik sertifikasına sahip olmak ve belirli mesleki eğitim programlarına katılım olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bulguları da alan yazına paralel olarak, ABD ve Kanada'daki müdürlerin çoğunluğunun önemli ölçüde öğretmenlik tecrübesine sahip olduğu, öğretimsel liderlik ve okul yönetimine ilişkin program veya kurslara, çeşitli mesleki ağlara, mentorluk veya araştırma aktivitelerine ve konferans veya gözlem ziyareti amaçlı okul ziyareti aktivitelerine sıklıkla katıldıklarını göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** ABD, Kanada, mesleki gelişim, okul yönetimi, TALIS, yönetici yetiştirme

## DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS IN THE U.S.A. AND CANADA AND THEIR LEVEL OF PARTICIPATION IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT ACTIVITIES

### Abstract

*The purpose of this study is to reveal demographic characteristics of school principals in the U.S.A. and Canada, and to investigate their level of participation in professional development activities. Descriptive statistics of quantitative method were employed in the study. Within the scope of the study, demographic information (gender, age, educational level and experience) of principals and professional activities taken, such as professional development, mentorship, seminar, observation visits and courses, were investigated, drawing upon 2013 Teaching and Learning International Survey (TALIS) dataset. According to related literature, principal selection criteria in both countries include having teaching experience, master's degree in educational administration, administrative certificate and participation in certain professional development activities. Consistently, TALIS data showed that most principals in the U.S.A and Canada had a substantial level of teaching experience and frequently participated in professional activities such as, programs and courses about instructional leadership and school administration, network, mentorship, research activities, conferences and school visits for observational purposes.*

**Key words:** Canada, principal training, professional development, school management, TALIS, the U.S.A

## **Giriş**

Son yıllarda, eğitim politikalarındaki değişmelerle birlikte hesap verebilirlik, karara katılım, küresel ve uluslararası rekabet, etkililik gibi yeni kavramlar ortaya çıkmış, bu kavramların ışığında yeni eğitim reformlarına yönelik ihtiyaç artmıştır. Bu artış, 21.yüzyılın gerektirdiği bilgi, beceri ve düşünce düzeyine sahip özgün ve sorgulayan öğrencilerin eğitilmesinde rol oynayan öğretmenlerin ve yöneticilerin yeterliklerine olan ilgi ve ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Okullarda artık geleneksel yöntemlerden giderek uzaklaşmakta, Caldwell (1998)'in de belirttiği üzere okullarımız; teknoloji odaklı, öğrenci merkezli ve işbirlikli öğrenmeyi esas alan, yapılandırıcı yaklaşıma uygun programların hakim olduğu bir platform haline gelmektedir. Bu gelişmelerin sonucu olarak okul müdürlerinin rollerinde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Günümüzde okul müdürlerinden öğretim lideri, halkla ilişkiler uzmanı, program yürütücüsü, değerlendirme uzmanı ve ekip lideri gibi birbirinden farklı rolleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Militello, Stark, Tirozzi, Hersey, Flanary ve Fede, 2007). Dolayısıyla, okulların varlığından, devamlılığından ve okulda yeni çağın gerekliliklerine uyum çabalarından (Fullan, 1991) birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeleri önem kazanmıştır.

20.yüzyıl boyunca hakim olan yönetim paradigmasından kaynaklanan müdürlerin sergiledikleri kural odaklı roller; standartlar, yeterlikler ve hesap verebilirlik gibi temel kavramlar tarafından yönlendirilen öğretimsel liderliğe doğru değişim göstermiştir (Barnett, 2004; Caldwell, 2002; Fink ve Resnick, 2001; Green, 2010; Hall ve Southworth, ; Hallinger ve Heck, 1996). Okul müdürlerinin sergilediği liderlik ile etkili okullar arasındaki pozitif ilişkinin ortaya çıkması ile birlikte liderlik eğitiminin önemi de vurgulanmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere bazı ülkelerde okul müdürlerinin hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitimlerine yönelik üniversite temelli hazırlama programları oluşturulmuş, aynı zamanda mevcut olan programlar üzerinde 21. yüzyılın gerektirdiği beceriler göz önünde bulundurularak revizyonlar yapılmıştır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında ABD'nin, okul liderliği kavramının geliştirilmesine yaptığı katkılar gözardı edilemez. ABD, okul müdürlerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmesi ile ilgili güçlü bir hazırlama ve geliştirme geleneğine sahip olan ülkelerden birisidir (Pehlivan, 2002; Şişman ve Turan, 2004). Ülke genelinde birçok eyalette (örneğin; Alabama, Arkansas, Florida, Georgia, Kentucky, Louisiana, Michigan) okul lideri olabilmek için yöneticilik sertifikası ile birlikte eğitim alanında bir yüksek lisans derecesine sahip olmak gerekmektedir (LeTendre ve Roberts, 2005; Zimmerman, 2002). Yine birçok eyalette (örneğin; Ohio, Kentucky, Michigan, Tennessee, Massachusetts, New York, vb), okullarda halihazırda görev yapan okul müdürlerine yönelik olarak belirli aralıklarla yönetim alanında hizmet içi kursları sağlanmaktadır (Griffiths, 1988; Murpy, 1990, 1997; NSDC, 2010; Peterson, 2002; Thomson, 1993).

Özellikle 1980'li yıllar sonrasında dünyanın birçok ülkesinde gerçekleşmekte olan eğitim reformları ile birlikte okul lideri yetiştirme konusu önemli tartışmalardan birisi haline gelmiştir. Son yıllarda ise okul liderlerinin yetiştirilmesi sürecinde yeni çağın gerektirdiği problem çözme, yaratıcı düşünme, iletişim becerisi, yaşam boyu öğrenme, teknoloji okur yazarlığı gibi bilgi ve beceriler üzerine odaklanılmıştır (Hallinger, 2003). Bu çabalar neticesinde, başta ABD olmak üzere Yeni Zelanda, Avustralya ve Kanada gibi ülkelerde yönetici yetiştirme alanında güçlü uygulamalar görülmeye başlanmıştır. Bu çalışmada ABD ile birlikte incelenen Kanada, hem bulunduğu kıta bakımından hem de sahip olduğu kültür bakımından ABD ile benzerlikler göstermektedir. Bu nedenlerle, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecindeki gelişmelerden de en hızlı etkilenen ülkelerden birisi olmuştur. Kanada, ABD ile birlikte özellikle okul liderlerinin hizmet öncesi yetiştirme programlarının niteliği ve lider yetiştirmeye yönelik köklü geçmişi dolayısıyla, birçok ülkenin sistemlerini geliştirmesine örnek teşkil etmiştir (Björk ve Ginsberg, 1995; Taipale, 2012). Kanada'da okul müdürü olabilmek için öğretmenlik deneyimine sahip olmanın yanında hizmet öncesi liderlik eğitiminin tamamlanması gerektiği alanyazında ifade edilmektedir (Taipale, 2012; Normore, 2004).

Bu çalışmada amaç, ABD ve Kanada'daki mevcut okul müdürlerin genel profillerini ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeylerini incelemektir. Analizlere geçmeden önce her iki ülkedeki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme modelleri alanyazın kapsamında ortaya konulacaktır. Etkili yönetici yetiştirme sistemlerine sahip oldukları bilinen bu ülkelerin sistemlerinin incelenerek başarılı bir şekilde uygulanan modellerin ortaya konulmasının, ülkemizdeki yönetici yetiştirmeye yönelik çabalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### **Alanyazın Taraması**

Bu bölümde sırası ile ABD ve Kanada ülkelerinin okul müdürü seçme ölçütleri ve bu iki ülkedeki müdür yetiştirme yöntemlerine ilişkin alanyazın verilecektir.

#### **Amerika Birleşik Devletleri**

1983 yılında Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu tarafından yayınlanan "Bir Ulus Tehlikede" adlı rapor ile birlikte öğrencilerin performanslarının düşüklüğünden dolayı Amerikan okulları ve eğitimciler ciddi eleştiriler almaya başlamış, eğitim sistemi ile ilgili reformlar yapılması gerektiği vurgulanarak eğitim sisteminin iyileştirilmesine yönelik önemli reform çalışmaları başlatılmıştır (Murphy, 1990; Thomson, 1993). Daha sonra yapılan çalışmalar, öğrenci başarısı ve başarıyı artırma yolları üzerine odaklanmıştır. Çalışmalar sonucunda; okul müdürlerinin okul etkililiği, dolayısıyla da öğrenci başarısı üzerinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir (Hallinger ve Heck, 1996; Harris, 2006; Hess ve Kelly, 2007; Leithwood ve Jantzi, 2008; Marzano, Waters ve McNulty, 2005; Wallace, 2011). Okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin ortaya konulmaya başlanması ile birlikte okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik programlarla ilgili çalışmalar da hız kazanmıştır. Yapılan çalışmalarda yönetici hazırlık programlarının etkili okul liderleri yetiştirme konusundaki eksiklikleri vurgulanarak bu programların

zenginleştirilmesi ve kalitelerinin artırılması için öneriler sunulmuştur (Jackson ve Kelley, 2002; Kaufman, 2009; Murphy ve Forsyth, 1999).

20.yüzyılın sonlarına doğru yönetici hazırlık programlarına yönelik olarak artan eleştiriler ve güçlü programlara duyulan ihtiyaç ile birlikte okul müdürlerinin yetiştirilmesi, onlara sertifika kazandırılması ve performanslarının artırılması amacı ile okul liderliği mesleki standartları geliştirilmiştir (Hoyle, English ve Steffy, 1998; Sergiovanni, 2001; Usdan, 2002). 1996 yılında amaçlarından en önemlisi mevcut okul yöneticisi hazırlama programlarının geliştirilmesi olan Eyaletler arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği (ISLLC) kurulmuş ve bu birlik, etkili okul liderlerinin yeterliklerini belirlemeye yönelik ortak bir çerçeve sunmak amacıyla ISLLC standartlarını hazırlamıştır (Interstate, 1996; Shipman, Neil, Topps ve Murphy, 1998). Söz konusu standartlar, 2008 yılında revize edilmiş ve geliştirilmiş hali ile ABD'deki hemen hemen bütün eyaletler tarafından benimsenmiş ve okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesi için hazırlanan programların çoğunda bu standartlara dayalı bir program değişikliğine gidilmiştir (Jackson ve Kelley, 2002; Kelley ve Peterson, 2000). ABD'de uygulanan lider yetiştirme programlarında meydana gelen bu gelişmeler, dünya genelinde örnek teşkil ederek birçok ülkenin lider yetiştirme ve geliştirme programlarının geliştirilmesine öncülük etmiştir.

#### **Okul Müdürlerinin Seçilmesi**

Amerika Birleşik Devletleri farklı eyaletlerden oluşmaktadır ve bu eyaletlerin her birinin yönetimi birbirinden farklıdır. Bu farklılık ise eyaletlerin eğitim sistemleri, okul müdürü seçme ve yetiştirme süreçleri arasındaki farklılıkları beraberinde getirmektedir. Buna rağmen, ABD Çalışma Bakanlığı'ndan elde edilen verilerden de görüleceği üzere, ülke genelinde okul müdürü olabilmek için gerekli olan temel bazı şartlar mevcuttur. Bu şartlara göz atacak olursak (Bureau of LaborStatistics, 2011):

- Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmak ya da eğitimin herhangi bir alanında yapılan yüksek lisansa ek olarak Eğitim Yönetimi yüksek lisans programından 18 saatlik temel dersleri almış olmak,
- Kamuya ait okullarda 1 ile 3 yıl arasında çalışmış olmak,
- Yöneticilik sertifikasına sahip olmak.

Burada bahsedilen yöneticilik sertifikasını alabilmek için neredeyse tüm eyaletler adayların bir öğretmenlik sertifikasına sahip olmalarını veya öğretmenlik sertifikası alabilecek durumda olmalarını istemektedirler (LeTendre ve Roberts, 2005).

Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda yukarıda belirtilen üç temel şartı sağlayan ve hali hazırda öğretmenlik yapan veya öğretmen olma yeterliliklerini sağlayan kişilerin okul müdürü olabileceği söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi**

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerine yönelik hizmet öncesi eğitimlerin bir kısmının üniversitelerin lisansüstü programları tarafından sağlandığı bilinmektedir (Şişman ve Turan, 2002). Okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin önemli bir parçası, lisans eğitiminden sonra üniversiteden alınacak ortalama 30 kredilik bir lisansüstü eğitimden oluşmaktadır (Crisci, 1986; Anderson, 1991; Bridges, 1992; Jackson ve Kelley, 2002; Orr, 2006).

Mevcut başarılı lisansüstü eğitim programların ortak özelliklerinden bazıları şunlardır (Orr ve Pounder, 2011):

1. Standartlara dayalı olarak yapılandırılmışlardır.
2. Etkili öğretim liderliği ve okul geliştirme konularını ele alan tutarlı bir müfredata sahiptirler.
3. Deneyimli mentor ve denetmenlerin gözetimi altında müdür adaylarının liderlik bilgi ve becerilerini kazanmalarına yardımcı olmayı amaçlayan staj programları ya da alan deneyimleri sağlarlar.
4. Müdür adaylarına ve programa dönüt vererek sürekli gelişmeyi sağlamak amacı ile değerlendirmeler yaparlar.
5. Öğrenimi zenginleştirmek, bunun yanında öğrencilerin kendi aralarında ve öğretim elemanları ile ilişkilerinde bağları güçlendirmek amacı ile grup birliğini sağlayıcı program yapısına sahiptirler.
6. Alandan gelen ve okullarla ilgili birçok tecrübeye sahip deneyimli öğretim elemanlarına sahiptirler.

Ülke genelinde üniversitelerin Eğitim Yönetimi programlarının içeriği incelendiğinde birçoğunun öğrencilerin bir yıl süresince kendilerine atanan bir mentor gözetiminde okullarda gözlem yapmalarına ve deneyim kazanmalarına olanak sağlayan staj uygulamasına sahip olduğu görülmektedir (Anderson, 1991; Capasso ve Daresh, 2001; Gumus, 2015; Jackson ve Kelley, 2002; Murphy, 1992). Birçok araştırma, staj eğitiminin müdürlüğe yönelik bakış açısında değişiklik oluşturduğunu, bunun yanında birçok yönetsel beceri ve davranış kazanımına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Daresh ve Playko, 1997; Gordon, 2004; Matthews ve Crow, 2003).

Daha önce de ifade edildiği üzere Amerika Birleşik Devletleri özerk yönetim yapılarına sahip eyaletlerden oluşmaktadır. Bu eyaletlerin eğitim sistemleri ve eğitim politikaları da birbirlerinden farklılık göstermektedir. Dolayısıyla, yukarıda bahsedilen benzerliklere rağmen tüm eyaletleri kapsayan bir yönetici atama uygulamasından ve ortak yönetici yetiştirme programlarından söz etmek mümkün değildir. Ancak, yönetici adaylarına yönelik eğitim programları konusunda farklı eyaletlerden birçok iyi örnek verilebilir. Örneğin, New York eyaletinde başarı ile uygulanan okul müdürü yetiştirme programlarından birisi olan LEAP (Eğitim Stajyerleri Liderlik Programı), yüksek lisans derecesine sahip olan öğretmen liderler

*Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri*

ve müdür yardımcıları için hazırlanmış olan ve bir yıl süren bir programdır. Program; haftalık olarak yapılan dersler, yoğun bir yaz dönemi eğitimi ve müdürünün mentor müdür olabilmek için gerekli olan şartları sağlaması koşulu ile kişinin kendi okulunda bir yıl boyunca yapacağı stajdan oluşmaktadır. Bu programın en önemli özelliği, adayların kendi bölgelerinde gelecek vaad eden liderlerle bir araya gelebilecekleri bir iletişim ağı oluşturmasıdır (Turnbull, Riley, Arcaira, Anderson ve MacFarlane, 2013).

**Kanada**

*Okul Müdürlerinin Seçilmesi*

Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Kanada gibi Anglo- Amerikan ülkelerde, ülke genelinde eğitim politikaları incelendiğinde, okul müdürü olabilmek için öğretmenlik eğitiminin ve eğitimsel deneyimin yanı sıra hizmet öncesi liderlik eğitimi almanın bir gereklilik olduğu görülmektedir. Kanada'da öğretmenlerin, okul müdürü olabilmek için genellikle uzmanlık yeterliklerini ya da bir yüksek lisans derecesini ve stajı da kapsayan okul müdürleri yeterlilik kazandırma programını tamamlamaları gerekmektedir. Seçilme yeterlilikleri, müdürlük seçimlerini belirleyen ölçütleri kendileri tanımlayan özel okullar için geçerli değildir. Aynı zamanda, yerel düzenlemelere sahip olan eyaletler arasında müdürlerin seçimi konusunda farklılıklar görülebilir (Taipale, 2012).

Kanada'da resmi olarak 10 eyalet bulunmaktadır ve bu eyaletlerden her biri eğitim sistemlerini kendileri yönlendirmekte ve kontrol etmektedir. Örneğin, bu eyaletlerden en kalabalığı olan ve Kanada nüfusunun neredeyse yarısına ev sahipliği yapan Ontario'da okul müdürlerinin, Ontario Eğitim Yasası'nın 184/97 sayılı yönetmeliğine göre müdürlük yeterliklerini taşıması gerekmektedir. Okul müdürü olabilmek için Ontario Eğitim Fakültesi'nden akreditasyon almak isteyen ve Ontario'da sertifika alan öğretmenler aşağıdaki gereklilikleri mutlaka yerine getirmelidir (Normore, 2004; OECD, 2010):

- Kabul edilebilir bir lisans eğitimi,
- 5 yıllık öğretmenlik tecrübesi,
- İki uzmanlık ya da ek onur derecesinde uzmanlık yeterlikleri (öğretim uzmanlığı alanlarında) ya da bir yüksek lisans derecesi,
- Bu yeterliklere sahip olunduktan sonra Okul Müdürleri Yeterlik Kazandırma Programı (PQP)' nı tamamlamak.

*Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve "Okul Müdürleri Yeterlik Kazandırma Programı (PQP)"*

Kanada'nın Ontario Eyaleti'nde "Okul Müdürleri Yeterlik Kazandırma Programı" mevcuttur ve bu program Ontario Öğretmenler Federasyonu ve Ontario Müdürler Kurulu'nun işbirliği ile Ontario Eğitim Fakültesi tarafından organize edilmektedir. Bu programa, aynı zamanda diğer üniversiteler aracılığı ile de ulaşılabilmektedir. Programda eğitim hizmetini sağlayanlardan bir tanesi de

Toronto Üniversitesi'nde bulunan Ontario Eğitim Çalışmaları Enstitüsü'dür. Programa katılan okul müdürü adayları ders ücretlerini kendileri ödemektedir. Ontario eyaleti tarafından okul müdürü olabilmek için zorunlu kabul edilen bu program, iki bölümden oluşan bir hizmet öncesi eğitimidir. Bu eğitim, staj eğitimini de içerir. Birinci bölüm, derslerin alındığı ve bir staj planının geliştirildiği girişten oluşur. İkinci bölüm ise liderlik ve program planlama üzerine kuruludur. Müdür adayları, müdürlük mesleğinin hem teorik hem de uygulamalı alanları ile ilgili derinlemesine bilgi edinir. Her iki bölüm 125 ders saatinin tamamlanmasını gerektirir (Normore, 2004; OECD, 2010; Walker, Bryant ve Lee, 2003). Bu program aynı zamanda, yüz yüze verilen derslerin yanında, müdür adayları ve grup liderleri arasında sürekli bir iletişimin olmasını sağlayan çevrimiçi mentorluk hizmeti de vermektedir (Bush ve Jackson, 2002).

Kanada'da okul bölgeleri de okul müdürü yetiştirmeye yönelik farklı hizmet öncesi programlar hazırlayabilirler. Bu programlar, ilgili okul bölgeleri ya da Eğitim Bakanlığı tarafından finanse edilebilir. Sözü edilen programlar, hem işlevsel hem de eğitimsel liderliğe hazırlık özelliği taşır (Taipale, 2012). Örneğin, Kanada'nın Nunavut bölgesinde okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik olarak geliştirilen "Eğitimsel Liderlik Programı" iki aşamalı ve 240 saatlik (birinci aşama 80 saat, ikinci aşama 80 saat+80 saat staj) bir sertifika programıdır. Belirtilen aşamaların her biri 10 gün sürmektedir ve adaylar bu aşamalara birbirini takip eden yaz dönemlerinde katılır. Pedagojik olarak program, derslerin içeriğini sunmak için; küçük ve büyük tartışma gruplarından, ders anlatımlarından, grup sunumlarından yararlanır. Program konu uzmanlığına bakılmaksızın tüm eğitimciler için açıktır. Programı başarı ile tamamlayan adaylar, herhangi bir bölge okulundaki müdürlük pozisyonuna başvurabilmelerine olanak sağlayacak liyakat sertifikasına sahip olurlar (Fredua-Kwarteng, 2013).

### **Yöntem**

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimleme yöntemi kullanılmıştır. ABD ve Kanada'da görev yapan okul müdürlerinin genel profilleri ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeyleri Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi (Teaching and Learning International Survey [TALIS])'nden elde edilen veriler yardımıyla ortaya konulmuştur.

### **Veriler**

Bu çalışmada kullanılan veriler 2013 yılında uygulanan TALIS'in müdürlere ilişkin bilgileri içeren verilerinden elde edilmiştir. TALIS, OECD tarafından farklı ülkelerdeki okulların eğitim ve öğretimde ne derece etkili olduklarını ölçmek amacıyla uygulanan bir ankettir. TALIS öğretmen ve müdür anketleri olmak üzere iki veri kaynağına sahiptir. Anketler, öğretmenlerin ve müdürlerin yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim düzeyi gibi demografik bilgileri ile birlikte hizmet içi eğitimlere katılım, iş doyumunu, liderlik, öz-yeterlik, işbirliği gibi etkili okullar açısından önem arz eden faktörleri içermektedir. Bu çalışmada araştırmanın kapsamı gereği sadece müdür anketinden elde edilen veriler kullanılmıştır. TALIS verilerinden

yararlanılarak ABD ve Kanada'da görev yapan okul müdürlerinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve deneyim) ve aldıkları mesleki gelişim eğitimleri hakkında bilgi verilmiştir.

#### **Katılımcılar**

Bu çalışmada TALIS verilerinden yararlanıldığı için katılımcılar ülkelerin TALIS'e katılım sayısı ile sınırlıdır. Tipik olarak TALIS verileri her ülkeden ülke genelini temsil edecek şekilde gelişigüzel (random) seçilen 200 okulu ve dolayısıyla aynı sayıdaki okul müdürünü kapsar. Ancak, 2013 TALIS'e katılım için ABD adına 122 okul seçilmiş ancak bu okullardan sadece 101'inden veri toplanmıştır. Dolayısıyla ABD için nihai katılım sayısı 101'dir. Kanada ise TALIS'e sadece Alberta eyaleti ile katılmıştır. Örneklem olarak bu eyaletteki 184 okul seçilmesi planlanmış ancak bunlardan 175'i çalışmaya katılmıştır. Dolayısıyla Kanada'daki örneklem 175 okul müdüründen oluşmaktadır.

#### **Verilerin Analizi**

TALIS müdür anketi sonucunda elde edilmiş olan veriler SPSS programı kullanılarak betimsel olarak analiz edilmiştir. Müdürlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim (toplam müdürlükte geçirdikleri süre, halihazırda buldukları okulda geçirdikleri süre ve öğretmenlikte geçirdikleri süre) gibi demografik bilgileri için frekans ve yüzdelik değerleri verilmiştir. Okul müdürlerinin okul yönetimi ve öğretimsel liderlik ile ilgili resmi bir eğitim programına katılıp katılmadıklarını ve katılmış iseler bunun müdürlük öncesi ve/veya sonrası mı gerçekleştiğini ortaya koymak için yine frekans ve yüzdelik değerler verilmiştir. Okul müdürlerinin resmi eğitim dışında katıldıkları kurs, konferans, araştırma ve gözlem aktivitelerini ortaya çıkarmak için frekans ve yüzdelik değerler hesaplanırken, katılım sürelerine ilişkin veriler için ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

#### **Bulgular**

##### **Cinsiyet**

Tablo 1, belirtilen ülkelerdeki okul müdürlerinin cinsiyet bilgilerini içermektedir.

**Tablo 1: Ülkelere Göre Okul Müdürlerinin Cinsiyet Oranları**

	Kadın		Erkek		Toplam
	N	%	N	%	
ABD	43	42.6	58	57.4	101
Kanada	76	43.4	99	56.6	175



Tablo 1 incelendiğinde hem ABD hem de Kanada’da erkek müdür sayısının kadın müdür sayısından daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak aradaki farkın çok yüksek olduğu söylenemez. İlginç olarak her iki ülkedeki cinsiyet oranı birbirine çok yakındır ve %57-%43 şeklinde erkekler lehine bir durum söz konusudur.

#### Yaş

Tablo 2, belirtilen ülkelerde belirli yaş aralıklarına göre okul müdürlerinin dağılımını göstermektedir.

**Tablo 2:Müdürlerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları**

	30 altı		30-39		40-49		50-59		60 ve üstü		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	1	1.0	19	18.8	42	41.6	30	29.7	9	8.9	101
Kanada	0	0	18	10.3	77	44.0	68	38.9	12	6.9	175

Tablo 2 incelendiğinde her iki ülkede de 30 yaş altının müdür olabilmek için uygun görülmediği söylenebilir. Bu yaş aralığında ABD’de sadece bir müdür vardır. Kanada’da ise bu yaş aralığında bulunan müdür görülmemektedir. 30-39 yaş aralığındaki müdürlerin sayısının diğer yaş dilimleri ile kıyaslandığında düşük olduğu görülmektedir. Bu yaş diliminde en yüksek değer %15 ile ABD’ye aittir. Kanada’da ise tüm müdürlerin yaklaşık %10’unun bu yaş grubunda olduğu görülmektedir. ABD’de 40-49 yaş aralığındaki müdürler toplam müdürlerin yaklaşık olarak üçte birine denk gelmektedir. Bu yaş aralığındaki müdürlerin Kanada (%42.3)’da daha fazla olduğu görülmektedir. ABD’de 50-59 ile 60 üstü yaş aralığındaki müdürlerin sayısı eşit iken Kanada’da 50-59 yaş grubundaki müdürlerin çok daha fazla olduğu görülmektedir. Genel olarak Kanada’da müdürlerin çok büyük bir kısmının (%79.7) 40-59 yaş aralığında olmasına karşın, ABD’de bu yaş aralığı dışında bulunan müdürlerin oranı %41 olduğu söylenebilir.

#### Eğitim Düzeyi

Tablo 3, belirtilen ülkelerdeki okul müdürlerinin eğitim düzeyini göstermektedir.

**Tablo 3:Müdürlerin Eğitim Düzeyi**

	Lisans ve Yüksek Lisans		Doktora		Toplam
	N	%	N	%	
ABD	81	81	19	19	100
Kanada	169	96.6	6	3.4	175

Tablo 3, her iki ülkedeki okul müdürlerinin eğitim düzeylerini lisans-yüksek lisans ve doktora mezuniyetine göre özetlemektedir. TALIS'de lisans ve yüksek lisans yapan kişiler aynı grupta (ISCED 5A) değerlendirildiği için bu verilerden yüksek lisans yapmış müdürlerin oranını çıkarmak mümkün değildir (OECD, 2014). Bu nedenle lisans ve yüksek lisans mezunu olan okul müdürleri ile ilgili yaklaşık değerleri vermek adına eğitim raporları incelenmiştir. ABD Eğitim Departmanı (US Department of Education, 2013) raporuna göre 2011-2012 eğitim-öğretim yılında ABD'deki okul müdürlerinin sadece %8.6'sı lisans veya altı bir eğitim derecesine sahiptir, %59'unun ise yüksek lisans derecesi vardır. Geriye kalanlar ise eğitim uzmanlığı (educational specialist) veya doktora derecesine sahiptirler. Kanada'da ise 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında okul müdürlerinin %60'ının yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olduğu belirtilmiştir (Blouin, 2008). Kanada Müdürler Vakfı ve Kanada Öğretmenler Vakfı'nın 2014 yılında ortaklaşa yaptığı başka bir çalışmada ise katılımcıların %70'inin en az yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir (The Alberta Teachers' Associations, 2014). Dolayısıyla, her iki ülkede de Tablo 3'de verilen ilk gruptaki müdürlerin çok büyük bir kısmının yüksek lisans mezunu olduğu söylenebilir. Doktora seviyesinde bir derece alma açısından ise ABD ile Kanada arasında ciddi bir fark gözlemlenmektedir. ABD'de doktora mezuniyet oranı %19 iken bu oran Kanada'da %3.4 düzeyindedir. Buna göre ABD'de halihazırdaki okul müdürlerinin beşte birine yakınının doktora programlarından mezun oldukları görülmektedir.

#### **Deneyim**

Okul müdürlerinin deneyimleri bölümünde ABD ve Kanada'daki müdürlerin toplam müdürlük tecrübeleri, çalıştıkları okullarda geçirdikleri toplam müdürlük süresi ve müdür olarak görev almadan önceki öğretmenlik tecrübelerini içeren bilgilere yer verilmiştir.

#### **Toplam Müdürlük Tecrübesi**

Tablo 4, belirtilen ülkelerdeki müdürlerin müdürlükte geçen toplam sürelerini yıl aralıkları olarak içermektedir.

**Tablo 4: Müdürlerin Toplam Müdürlük Tecrübesi**

	0-1 Yıl		2-4 Yıl		5-9 Yıl		10-15 Yıl		15 Yıl üstü		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	8	7.8	21	20.8	43	42.6	26	25.7	3	3.0	101
Kanada	16	9.1	52	29.7	58	33.1	27	15.4	22	12.6	175

Tablo 4'e göre ABD'de 5 yıl ve üzerinde tecrübe sahibi olan müdürlerin oranı Kanada'ya kıyasla çok daha yüksektir. Bununla birlikte ABD'deki müdürlerin büyük bir çoğunluğu müdürlük tecrübesi olarak 2-15 yıl aralığında iken Kanada'da bu aralık dışında bulunan müdürlerin oranı %21.7 ile daha yüksek düzeydedir.

**Şu Anki Okulunda Müdürlük Tecrübesi**

Tablo 5, belirtilen ülkelerdeki müdürlerin kendi okullarında geçirdikleri toplam müdürlük sürelerini yıl aralıkları olarak göstermektedir.

**Tablo 5: Müdürlerin Şu Anki Okullarındaki Müdürlük Tecrübesi**

	0-1 Yıl		2-4 Yıl		5-9 Yıl		10-15 Yıl		15 Yıl üstü		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	14	13.9	38	37.6	36	25.6	11	10.9	2	2.0	101
Kanada	35	20.0	85	48.6	43	24.6	10	5.7	2	1.1	175

Tablo 5'e göre ABD (%63.2) ve Kanada (%73.2)'daki okul müdürlerinin önemli bir kısmının 2-9 yıl arasında halihazırda çalıştığı okullarda müdürlüğe devam ettiği görülmektedir. ABD de şu anki okullarında 10 yıl ve üstü bir süredir çalışan müdürlerin oranı %12.9 iken bu oran Kanada'da %6.8 olarak göze çarpmaktadır. Buna göre ABD'de müdürlerin bir okulda daha uzun süre müdürlük görevini devam ettirdikleri söylenebilir.

**Toplam Öğretmenlik Tecrübesi**

Tablo 6, belirtilen ülkelerdeki okullarda çalışan müdürlerin toplam öğretmenlik sürelerini yıl aralıkları olarak göstermektedir.

**Tablo 6:**Müdürlerin Toplam Öğretmenlik Tecrübesi

	0-1 Yıl		2-4 Yıl		5-9 Yıl		10-15 Yıl		15 Yıl üstü		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	1	1.0	7	6.9	37	36.6	29	28.7	27	26.7	101
Kanada	0	0	3	1.7	15	8.6	36	20.6	121	69.1	175

Tablo 6 incelendiğinde, Kanada'da müdürlerin %89.7'sinin 10 yıl ve üzeri öğretmenlik tecrübesinden sonra müdürlük görevini aldıkları ortaya çıkmaktadır. Bu oran ABD'de %55.4 olarak görünmektedir. Beş yıl öğretmenlik tecrübesinden önce okul müdürü olma durumu ise her iki ülkede de istisnai bir durum olarak görülmektedir.

#### **Resmi Eğitim**

##### *Okul Yönetimi veya Müdürlük Eğitimine İlişkin Program veya Kurs Katılım*

Tablo 7, ABD ve Kanada'daki okul müdürlerinin müdürlük öncesi ve/veya sonrası okul yönetimi veya müdürlük eğitimine ilişkin program veya kursa katılım oranlarını göstermektedir.

**Tablo 7:**Okul Yönetimi veya Müdürlük Eğitimine İlişkin Program veya Kurs Katılım

	Müdürlük Öncesi		Müdürlük Sonrası		Müdürlük Öncesi ve Sonrası		Hiçbir Zaman		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	72	72.7	5	5.1	22	22.2	0	0	99
Kanada	71	40.6	36	20.6	43	24.6	25	14.3	175

Tablo 7'ye göre ABD'de müdürlerin tamamı müdür olmadan önce ve/veya müdürlükleri sırasında okul yönetimi veya müdürlük eğitimine ilişkin bir program veya kursa katılmışlardır. Bunlardan %73'ü sadece müdürlük öncesi, %5'i sadece müdürlük sonrasında ve %22'si ise hem müdürlük öncesi hem de müdürlük sonrasında okul yönetimi ile ilgili bir program veya kursa katılmıştır. Bu bilgilerden, ABD'de müdürlük öncesi eğitimin çok yaygın olduğu ve okul müdürlerinin yaklaşık %95'inin müdürlük öncesinde bir eğitim aldıkları ortaya çıkmaktadır. Kanada'da

hiçbir program veya kursa katılmayan müdürlerin oranı %14.3'tür. Sadece müdürlük öncesi eğitime katılanların oranı %41, sadece müdürlük sonrası eğitime katılanların oranı %21 ve her iki dönemde de eğitime katılanların oranı %25'dir. Bu bulgulardan hareketle Kanada'da okul müdürlerinin çok büyük bir oranının müdür olmadan önce ve/veya müdür olduktan sonra okul yönetimi veya müdürlük eğitimine dair bir program veya kursa katıldığı sonucuna varılabilir.

#### **Öğretimsel Liderliğe İlişkin Bir Eğitim veya Kursa Katılım**

Tablo 8, belirtilen ülkelerdeki okul müdürlerinin müdürlük öncesi ve/veya sonrası öğretimsel liderliğe ilişkin eğitim veya kursa katılım oranlarını göstermektedir.

**Tablo 8:Öğretimsel Liderliğe İlişkin bir Eğitim veya Kursa Katılım**

	Müdürlük Öncesi		Müdürlük Sonrası		Müdürlük Öncesi ve Sonrası		Hiçbir Zaman		Top.
	N	%	N	%	N	%	N	%	
ABD	55	55.6	8	8.1	35	35.4	1	1.0	99
Kanada	64	36.6	38	21.7	59	33.7	14	8.0	175

Tablo 8'e göre ABD'deki müdürlerin %99'ı müdürlük öncesi veya müdürlükleri sırasında öğretimsel liderliğe ilişkin bir kurs veya programa katıldıklarını belirtmişlerdir. Kanada'daki müdürlerin ise %92'si müdür olmadan önce veya müdürlükleri sırasında ilgili bir kurs veya programa katılmıştır. Sadece müdürlük sonrası ilgili bir eğitime katılan müdür oranı ise ABD'de %8, Kanada'da %22 civarındadır. Hiçbir kurs veya programa katılmayanların oranı ABD'de sadece %1 iken, Kanada'da %8 olarak göze çarpmaktadır. Bu bilgilerden hareketle hem ABD hem de Kanada'daki müdürlerin büyük çoğunluğunun öğretimsel liderliğe ilişkin bir eğitim programı veya kursa katıldığı söylenebilir.

#### **Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım**

Mesleki gelişim kapsamında belirlenen ülkelerdeki okul müdürlerinin son 12 ayda, kurs, konferans, gözlem ziyareti, mesleki ağlar, mentorluk ve araştırma aktivitelerine katılım oranı ve katılım süreleri verilmiştir.

#### **Herhangi Bir Mesleki Ağ, Mentorluk veya Araştırma Aktivitesine Katılım**

Tablo 9, ABD ve Kanada'daki okul müdürlerinin mesleki ağ, mentorluk veya araştırma aktivitelerine katılım oranlarını ve sürelerini göstermektedir.

*Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri*

**Tablo 9:** Herhangi Bir Mesleki Ağ, Mentorluk veya Araştırma Aktivitesine Katılım

	Katılan Kişi		Katılım Süresi (gün)	
	N	%	$\bar{X}$	SD
ABD	72	72.7	17.80	42.153
Kanada	134	76.6	9.54	14.601

Tablo 9 incelendiğinde, son 12 ayda bu aktivitelere katılım oranlarının Kanada ve ABD'de birbirine yakın olduğu görülmektedir. ABD'de müdürlerin %72.7'si bu aktivitelere katılırken, katılım oranı Kanada'da %76.6'dır. Ancak katılım süresi itibarıyla ABD ve Kanada arasında önemli bir fark gözlemlenmektedir. ABD'deki müdürler son 12 ayda ortalama olarak 17.80 gün boyunca aktivitelere katılırken, bu oran Kanada'da 9.54 gün olarak ortaya çıkmaktadır.

***Kurs, Konferans veya Gözlem Ziyareti***

Tablo 10, belirtilen ülkelerdeki okul müdürlerinin son 12 ayda kurs, konferans veya gözlem ziyareti aktivitelerine katılım oranlarını ve sürelerini göstermektedir.

**Tablo 10:** Kurs, Konferans veya Gözlem Ziyareti Amaçlı Okul Ziyareti

	Katılan Kişi		Katılım Süresi (gün)	
	N	%	$\bar{X}$	SD
ABD	90	90.9	15.07	36.170
Kanada	157	89.7	9.54	14.601

Tablo 10 incelendiğinde her iki ülkedeki okul müdürlerinin önemli bir oranı son 12 ayda bir kurs, konferans veya gözlem ziyaretine katılmıştır. Ancak katılım süreleri göz önünde bulundurulduğunda, ABD'deki müdürler yine açık bir şekilde önde görünmektedir.

### Tartışma Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de okul müdürlerinin seçimi ve eğitilmesine yönelik geçmiş uygulamalar belli bir standardı yakalayamamıştır. Geçmişte uygulanan, başarılı öğretmenlerin okul yöneticisi olarak atanması ve sınav yoluyla seçme gibi yöntemlerin mesleğin beraberinde getirdiği ağır yükleri başarı ile taşımak için gerekli teorik ve teknik donanımı sağlaması mümkün görünmemektedir. Son olarak, 1 Mart 2014’te yayınlanan 6528 sayılı Torba Yasanın 22. Maddesi ile 13 Haziran günü itibariyle 4 yılını doldurmuş olan eğitim yöneticilerinin görev sürelerinin sona ereceği belirtilmiştir. Yeni yönetmeliğe göre, eğitim kurumlarına artık yöneticiler atanmayacak, görevlendirileceklerdir. Buna karşın, özellikle ABD ve Kanada gibi okul yöneticiliğinin ayrı bir uzmanlık alanı olarak görüldüğü ülkelerde bu pozisyona gelmeyi planlayan kişilere yönelik standart ölçütler geliştirilmiştir. Bu bağlamda bu çalışmada amaç, alanyazın taraması yoluyla ABD ve Kanada’da uygulanan okul yöneticisi seçme ölçütleri ve yetiştirme modellerini genel olarak ortaya koymak ve 2013 TALIS verilerine dayanarak mevcut müdürlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, idarecilik ve öğretmenlik deneyimleri) ile birlikte kurs veya konferans, mentorluk, gözlem ziyaretleri ve araştırma aktiviteleri gibi farklı mesleki gelişim faaliyetlerine katılım düzeylerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın sonuçları cinsiyet açısından her iki ülkede de erkek müdürlerin sayıca üstünlüğünü gösterse de cinsiyetler arasındaki farkın çok büyük olmadığını ortaya koymaktadır. Tarihsel açıdan bakıldığında batı ülkelerinde öğretmenlik, bayan mesleği olarak algılanmıştır ve bu yüzden bu ülkelerde ortalama olarak bayan öğretmenlerin sayısının erkek öğretmenlerden fazla olduğu bilinmektedir (World Bank, 2014). Buna karşın okul yöneticilerinin çoğunun erkek olması, eğitimde yöneticilik rolünün çoğunlukla erkeklere atfedilmesi geleneğinin devam ettiği şeklinde yorumlanabilir. Sonuçlar yaş açısından incelendiğinde, 30 yaş altında sadece Amerika’da bir müdür bulunduğu görülmektedir. Bunun da ülkelerin yönetici seçme ölçütlerinden olan belirli bir süre öğretmenlik yapmış olma ölçütünün bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Nitekim okul yöneticilerini öğretmenlik tecrübelerine bakıldığında her iki ülkede de küçük istisnalar hariç neredeyse tamamının en az 5 yıl öğretmenlik yaptığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, Kanada’da okul müdürü olabilmek için 5 yıl öğretmen olarak görev yapmış olma gerekliliği varken (Normore, 2004), Amerika Birleşik Devletleri’nde 1-3 yıl öğretmenlik hizmetinin şart olduğu görülmektedir (Bureau of Labor Statistics, 2011). ABD’de öğretmenlik hizmetine esas olarak daha az yıl gerekmesine rağmen, hemen hemen bütün eyaletlerde okul müdürü olabilmek için yüksek lisans mezunu olma şartının, öğretmenlikte geçirilen yılı yukarıya çektiği söylenebilir.

Okul yöneticileri öğrenim durumu açısından değerlendirildiğinde; doktora eğitimi açısından ABD lehine açık bir üstünlük bulunmuştur. ABD’deki müdürlerin yaklaşık beşte biri doktora derecesine sahiptir. Amerika’da özellikle Eğitim Doktorası (Ed.D) programlarının daha çok uygulamaya yönelik planlandığı ve alanda

*Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri*

çalışacak yöneticiler yetiştirmeyi amaçladığı (Gümüş ve Bellibaş, 2013) düşünüldüğünde bu oranın neden bu kadar yüksek olduğu daha iyi anlaşılabilir. Bu oranın Kanada'da çok daha düşük olduğu görülmektedir. Yüksek lisans açısından değerlendirildiğinde ise TALIS verisinde lisans-yüksek lisans ayrımı yapılmamış olsa da mevcut alanyazın her iki ülkedeki müdürlerin de büyük oranda yüksek lisans mezunu olduklarını göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki birçok eyalette müdürlük görevine gelebilmenin önemli şartlarından biri olarak yüksek lisans derecesine sahip olmak tanımlanmış (Griffiths, 1988; Murpy, 1990), Kanada'da ise müdür olabilmek için uzmanlık yeterliklerine ya da yüksek lisans derecesine sahip olmak gerektiği (Taipale, 2012) ifade edilmiştir.

ABD ve Kanada'daki okul müdürleri, katıldıkları mesleki gelişim etkinlikleri açısından da değerlendirilmiştir. TALIS verilerine göre, ABD'de müdürlerin tamamının müdür olmadan önce ve/veya müdürlükleri sırasında okul yönetimi veya müdürlük eğitimine ilişkin bir program veya kursa katıldığı görülmüştür. Kanada'da ise tamamı olmasa da okul müdürlerinin çok büyük bir kısmının okul yönetimi veya müdürlük eğitimine dair bir program veya kursa katıldığı sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, ABD ve Kanada'daki müdürlerin neredeyse tamamının müdür olmadan önce ve/veya müdürlükleri sırasında öğretimsel liderliğe ilişkin bir kurs veya programa katıldıkları görülmüştür. Her iki ülkede de gerek öğretimsel liderlik gerekse de müdürlük eğitimine ilişkin kurs veya programa katılımın çok yüksek olmasının, bu ülkelerdeki yönetici yetiştirme programlarının kapsamlı ve aktif bir şekilde gerçekleşmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. ABD'de okul müdürü yetiştirme konusunda önemli bir rol oynayan eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının birçoğunda öğretimsel liderlik ile ilgi derslerin bulunması da bu bulguyu desteklemektedir (Ada ve Gümüş, 2012).

Son olarak, her iki ülkede de mesleki ağlar, mentorluk veya araştırma aktivitelerine katılım ile kurs, konferans veya gözlem ziyareti aktivitelerine katılım oranının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Burada göze çarpan en önemli husus; ABD'deki müdürlerin bu etkinliklerde ortalama olarak daha fazla süre sarf etmesidir. Bu durumun alanyazında belirtildiği gibi ABD'de okul müdürleri için stajyerlik ve mentorluk gibi fırsatların geniş ölçüde sunulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sonuç ile benzer şekilde Orr (2006), lider yetiştirme programlarında meydana gelen gelişmeler neticesinde yeniden ele alınan programların en önemli odak noktasından birisinin staj ve diğer alan deneyimleri olduğunu ifade etmiş ve artık yetiştirme programlarının büyük bir kısmının uygulama temelli etkinliklere ayrıldığını belirtmiştir. Aynı zamanda Kanada'nın lider yetiştirme alanında gelişmiş eyaletlerinden olan Ontario ve Alberta'da birçok lider hazırlama programında alan deneyimlerine yer verildiği bilinmektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar kapsamında Türkiye için bazı değerlendirme ve önerilerde bulunabilir. Türkiye'de eğitim yönetimi alanında yapılan önemli çalışmalara rağmen okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili önemli politikaların ve güçlü



bir okul lideri yetiştirme sisteminin oluşturulmasına engel olmuştur. Ülkemizde yönetici atama yönetmeliğinde son yıllarda birçok değişiklik yapılması ve en son değişiklikler ile birlikte okul müdürü olabilmek için öğretmen olarak hizmet yapmış olmanın yeterli sayılması göz önünde bulundurulduğunda, bu konudaki eksiklikler daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, lider yetiştirme programları incelenen ve etkili lider yetiştirme ve geliştirme programlarına sahip olan Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da okul müdürü olabilmek için belirli bir süre öğretmen olarak görev yapma şartının yanında yüksek lisans derecesine sahip olma ve/veya devlet destekli ya da özel kurumlar tarafından sunulan lider hazırlama programlarını tamamlama gerekliliği tanımlanmakta, araştırma sonuçlarının da desteklediği üzere her iki ülkede de okul müdürü adaylarının büyük çoğunluğunun hizmet öncesi eğitimlerden geçtiği görülmektedir. Okul müdürlerine yönelik nitelikli lider yetiştirme programları geliştirmek için büyük çabalar harcayan bu ülkelerin yaptıkları çalışmalar göz ardı edilemez. Söz konusu ülkelerde müdür adaylarına sağlanan yetiştirme programlarının içeriklerinin detaylı şekilde incelenmesi ve ülkemiz şartları da göz önünde bulundurularak benzer programların ülkemizde de geliştirilmesi faydalı olacaktır.

Çalışmanın sonuçlarından önemli bir çıkarım ise; her iki ülkenin okul müdürlerinin büyük bir kısmının görevlerini sürdürürken çeşitli mesleki gelişim faaliyetlerine katıldıklarıdır. Ülkemizde ise okul müdürü olabilmek için herhangi bir eğitime ihtiyaç olmamakla beraber, halihazırda görev yapan okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlendiği bilinmektedir. Ancak, bu eğitimlerin günümüzün gerektirdiği okul yönetimi ve liderlik becerilerine ne kadar odaklandıkları ve mevcut okul müdürlerinin büyük bir kısmının bu eğitimlere ulaşım ulaşamadıkları tartışmalıdır. Bu eğitimlerin, okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen günümüz liderlik özelliklerini elde edebilecekleri şekilde tasarlanmaları ve mevcut müdürlerin büyük bir kısmının ulaşabilmesi için ülke genelinde yaygınlaştırılmaları faydalı olacaktır. Aynı zamanda, okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim programlarını hem nicelik hem de nitelik açısından değerlendirecek araştırmalar yapılmasına da ihtiyaç bulunmaktadır.

#### **Kaynakça**

Ada, Ş. & Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United States of America. *International Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462- 474.

Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's Schools*. University of Oregon, Eugene: ERIC Clearinghouse on Educational Management.

Barnett, D. (2004). School leadership preparation programs: Are they preparing tomorrow's leaders? *Education*, 125(1), 121-129.

*Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri*

Björk, L. & Ginsberg, R. (1995). Principles of reform and reforming principal training: A theoretical perspective. *Educational Administration Quarterly*, 31(1), 1-37.

Blouin, P. (2008). A profile of elementary and secondary school principals in Canada: First results from the 2004-2005 Survey of Principals. Centre for Education Statistics. <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2006002/9249-eng.htm>. internet adresinden 11.03.2015 tarihinde indirilmiştir.

Bridges, E. M. (1992). *Problem based learning for administrators*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.

Bureau of Labor Statistics, (2011). Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition. <http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm> internet adresinden 05.03.2014 tarihinde indirilmiştir.

Bureau of Labor Statistics, (2014). Elementary, Middle, and High School Principals. <http://www.bls.gov/ooh/management/elementary-middle-and-high-school-principals.htm> adresinden 12.05.2015 tarihinde indirilmiştir.

Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership International perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429.

Caldwell, B. (2002). *A blue print for successful leadership in an era of globalization in learning*. In P. Hallinger (Ed.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Lisse, Netherlands: Swet & Zeitlinger.

Caldwell, B. (1998). Strategic leadership, resource management and effective school reform. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 445-461.

Capasso, R. L., & Daresh, J. C. (2001). *The school administrator internship handbook: leading, mentoring, and participating in the internship program*. Corwin Press.

Crisci, P.E. (1986). *An achievement formula that applies the correlates of effective schools and their commendations of the "Excellence" reports to predict, monitor, and promote student achievement*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 270 455).

Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1997). *Beginning the principalship: A practical guide for new school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Fink, E. & Resnick, L. (2001). Developing principals as instructional leaders. *Phi Delta Kappan*, 82, 598- 606.

Fredua-Kwarteng, E. (2013). *Exploring school principal preparation and development in Northern Canada: The Case of Nunavut's Educational Leadership Program (ELP)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Toronto Üniversitesi Ontario Eğitim Çalışmaları Enstitüsü, Toronto, Kanada.

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press, New York.

Gordon, S. P. (2004). *Professional development for school improvement: Empowering learning communities*. Allyn& Bacon.

Green, R. L. (2010). *The four dimensions of principal leadership: Leading for 21st century schools*. Boston: Allyn& Bacon.

Griffiths, D. E. (1988). *Educational administration: Reform PDQ or RIP* (Occasional Paper No. 8312). Tempe, AZ: University Council for Educational Administration.

Gumus, E. (2015). Investigation regarding the pre-service trainings of primary and middle school principals in the United States: The case of the State of Michigan. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(1), 61-72.

Gümüş, S. & Bellibaş, M. Ő. (2013).Eğitim yönetimi doktora eğitiminde uygulama temelli bir yaklaőım: Eğitim doktorası (Ed.D.). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 7-29.

Hall, V., & Southworth, G. (1997). Headship. *School Leadership& Management*, 17(2),151- 170.

Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32, 5-44.

Hallinger, P. & Murphy, J. (1991). Developing leaders for future schools. *Phi Delta Kappan*, 72(7), 514-520.

Hallinger, P. (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.

Harris, S. L. (2006). Best practices of award-winning public school principals: Implications for university preparation programs. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 3 (2), 30-41.

Hess, F.M., & Kelly, A.P. (2007). Learning to lead: What gets taught in principal preparation programs. *Teachers College Record*, 109(1), 244-274.

Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. E. (1998). *Skills for successful 21st century school leaders: Standards for peak performers*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

Interstate School LeadersLicensureConsortium.(1996). *Standards for school leaders*. Washington DC: Council of Chief State School Officers. www.ccsso.org internet adresinden 2.10.2015 tarihinde indirilmiştir.

Jackson, B. L., & Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 38, 192- 212.

Kelley, C.,& Peterson, K. (2000, November). *The work of principals and their preparation: Addressing critical needs for the 21st century*. Paper presented at the

annual meeting of the University Council for Educational Administration, Albuquerque, NM.

Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44, 496-528.

LeTendre, B., & Roberts, B. (10- 13 Kasım 2005). *School principal certification requirements*. University Council for Educational Administration, Convention, Nashville, Tennessee.

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2003). *Being and becoming a principal: Role conceptions for contemporary principals and assistant principals*. Boston: Allyn & Bacon.

Militello, J.A., Stark, B., Tirozzi, G.N., Hersey, L.G., Flanary, R.A., & Fede, H. (2007). *Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past Preparing for the Future*. Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals.

Murphy, J. (1990). The reform of school administration: Pressures and calls for change. In J. Murphy (Ed.), *The reform of American public education in the 1980's: Themes and cases*. Berkeley: McCutchan.

Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administrators*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

Murphy, J. (1997). Putting New School Leaders to the Test. *Education Week* (19 November.).

Murphy, J. & Forsyth, P. B. (1999). *Educational administration: A decade of reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Normore, A.H. (2004). Recruitment and selection: Meeting the leadership shortage in one large Canadian school district. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 30, 1- 15.

OECD. (2010). *Improving Schools: Strategies for Action in Mexico*. OECD Publishing

OECD (2014), TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>.

Orr, M. T. (2006). Mapping innovation in leadership preparation in our nation's schools of education. *Phi Delta Kappan*, 87, 492- 499.

Orr, M. T., & Pounder, D. G. (2011). Teaching and preparing school leaders. In Sharon Conley and B. Cooper (Eds.). *Finding, preparing, and supporting school leaders: Critical issues, useful Solutions*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.

Pehlivan- Aydın, İ. (2002). *Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191

Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213- 232.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective (4th ed.)*. Boston: Allynand Bacon.

Shipman, N. J., Topps, B.W., & Murphy, J. (1998). *Linking the ISLLC Standards to Professional Development and Relicensure*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Diego, CA, April13-17, 1998).

Şişman, M. & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13- 26.

Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education*. Finnish National Board of Education.

The Alberta Teachers 'Association (2014). The future of the principalship In Canada: A national research study. <http://www.teachers.ab.ca/SiteCollectionDocuments/ATA/Publications/Research/The%20Future%20of%20the%20Principalship%20in%20Canada.pdf> adresinden 9.05.2015 tarihinde indirilmiştir.

Thomson, S.D. (1993). (Ed.). *Principals for our changing schools: The knowledge and skill base*. Fairfax, VA: National Policy Board for Educational Administration.

Turnbull, B. J., Riley, D. L., Arcaira, E. R., Anderson, L. M. & MacFarlane, J. R. *elementary and secondary school principals in the United States: Results from the 2011–12 schools and staffing survey*. National Center for Educational Statistics.

Usdan, M. D. (2002). Reactions to articles commissioned by the national commission for the advancement of education leadership preparation. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 300-307.

Wallace Foundation. (2011). *The school principal as leader Guiding schools to better teaching and learning*. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-School-Principal-as-LeaderGuiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning.pdf> adresinden 23.04.2015 tarihinde indirilmiştir.

Walker, A., Bryant, D., & Lee, M. (2013). International patterns in principal preparation: Commonalities and variations in pre-service programmes. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 405- 434.

*Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da Okul Müdürlerinin Genel Profili ve Mesleki Gelişim  
Faaliyetlerine Katılım Düzeyleri*

World Bank (2014). Primary education, teachers (% female). Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/SE.PRM.TCHR.FE.ZS> adresinden 12.01.2015 tarihinde indirilmiştir

Zimmerman, S. (2002). *Handbook of certification requirements for school administrators*. Lanham, MD: University Press of America.